

EL BUEN ENTRENADOR COMO EXPERTO ADAPTATIVO QUE LIDERA AL GRUPO¹

Sergio Jiménez Sáiz y Alberto Lorenzo Calvo*

GOOD COACH AS AN ADAPTABLE EXPERT AND GROUP LEADER

KEYWORDS: Coach, Expert, Adaptability, Basketball.

ABSTRACT: This paper aims to evaluate the adaptability of expert basketball coaches and ascertain the type of impact this adaptability has on the coaching process, and in the event, the kinds of adjustments that take place to succeed as a coach. A qualitative methodology and the semi-structured interview technique were used to develop the research. The interviewees were sixteen expert basketball coaches, as defined in specific literature. The results indicate that the coaches highlighted the capacity to adapt to their contexts, which is a priority in achieving professional success. These coaches stressed that they do not give up their coaching models when they change context, but rather adapt them to different situations.

Correspondencia: Sergio Jiménez Sáiz. Facultad de Ciencias de la Actividad Física y Del Deporte. Universidad Europea de Madrid. C/ Conrado del Campo, 4 BAED. 28027 Madrid.

E-mail: sergio.jimenezsaiz@gmail.com

¹ Proyecto Subvencionado por el Consejo Superior de Deportes. Septiembre 2005 – Septiembre 2006. “*El desarrollo de la pericia en los entrenadores. Etapas en la formación del entrenador a partir del estudio de su itinerario vital*”. Ref. 16/UPB20/05

* Facultad de Ciencias de la Actividad Física y Del Deporte. I.N.E.F. Universidad Politécnica de Madrid.

— Fecha de recepción: 15 abril de 2008. Fecha de aceptación: 12 de Octubre de 2009.

Según Ericsson (1999), un experto es una persona excepcional, con un conocimiento grande, que desarrolla los talentos adquiridos. Además, es capaz de solucionar problemas en un dominio eficientemente, alcanza buenos resultados en el trabajo y conoce sus limitaciones y sus virtudes. Esta valoración tan simple, recoge la complejidad que entraña ser un experto, y, sin embargo, es un concepto utilizado de una manera muy cotidiana en diferentes campos o dominios.

En este sentido, Gilar y Castejón (2003) matizan que la gente no puede considerarse como expertas o no expertas, sino más bien son expertos en varios grados. Su grado de pericia dependerá de la medida en que satisfacen una serie de criterios o atributos necesarios en su campo o dominio, es decir, cuantos más atributos tengan, más probable será que sean expertos. Sternberg (1995), establece que el término experto es un concepto prototípico, es decir, en algunos dominios específicos pueden aplicarse aspectos o factores que no se aplican en otros dominios; incluso en el mismo dominio habrá circunstancias que requieran de unos factores más que de otros. Finalmente, este concepto prototípico puede variar en el tiempo y en el espacio (Sternberg, 1995). Así, el que hoy es considerado como experto, mañana no tiene porque serlo, y el que es experto en un lugar determinado no tiene porque serlo en otro distinto.

Parece oportuno, por otro lado, considerar también como se desarrolla dicha pericia. Hoffman (1998) propone una progresión, subrayando que la acumulación de conocimientos y habilidades basadas en la experiencia y la práctica son la clave para el desarrollo de la expertez, no los procesos madurativos o el tiempo por sí mismo, al contrario de lo establecido anteriormente por Chase y Simon (1973), quienes argumentaron que la adquisi-

ción de la expertez es alcanzada mediante un largo periodo de tiempo y un proceso de aprendizaje suficiente para acumular los requisitos y conocimientos necesarios. Dicha circunstancia implicaría que todo el mundo puede llegar a ser experto, aunque existen investigaciones que establecen lo contrario (Nowotny, 2000).

De forma general, en las investigaciones sobre participantes expertos, se observa que la adquisición de la excelencia en un dominio concreto es muy específica. En este sentido, investigaciones realizadas por Hatano y colaboradores (e.g.; Hatano y Inagaki, 1986; Hatano y Ouro, 2003), establecen que el desarrollo de la pericia es un proceso de adaptación en el que se alcanzan unas habilidades y conocimientos considerables, y unos procesos cognitivos para rendir en el dominio de manera eficaz y eficiente. Además, Kimball y Holyoak (2000), basándose en los estudios de Hatano et al., al abordar el tema de la pericia en un contexto determinado, distinguen entre dos tipos de expertez: la expertez rutinaria y la expertez adaptativa. Así, el experto rutinario posee una gran cantidad de conocimientos en un dominio inicial, mientras que el experto adaptativo es capaz de evolucionar con el dominio y muestra mayor flexibilidad para transferir su conocimiento a nuevas situaciones. *“Los expertos rutinarios son capaces de resolver los problemas con rapidez y precisión, mientras sólo tienen modestas capacidades para hacer frente a nuevos tipos de problemas. Los expertos adaptativos, en cambio, pueden ser capaces de inventar nuevos procedimientos derivados de su conocimiento experto”* (Holyoak, 1991, 310). La diferencia clave entre expertos rutinarios y adaptativos reside en la mayor capacidad de estos últimos para transferir el aprendizaje a nuevas tareas, dentro y más allá del dominio inicial. De forma más precisa, la diferencia fundamental entre los expertos rutinarios y

los expertos adaptativos se encuentra en el tipo de representación más abstracta que tienen estos últimos (Kimball y Holyoak, 2000). Los expertos que representan la información de forma más profunda y abstracta muestran mayor flexibilidad para transferir su conocimiento a nuevas situaciones (Ericsson, 1999; Gott, Hall, Pokorny, Dibble, y Glaser, 1993).

En este sentido, Chi (2006) y Hatano e Inagaki (1986) destacan diferencias importantes entre estos expertos: (a) mientras que unos aplican el conocimiento a situaciones o problemas, otros aprenden de su continua aplicación de los conocimientos a los problemas; (b) mientras que unos realizan acciones con éxito basándose en la rutinas o situacio-

nes comunes, otros pueden adaptar con éxito sus conocimientos a las nuevas o más complejas situaciones; (c) los expertos adaptativos son capaces de comprender los procedimientos de trabajo; (d) los expertos adaptativos modifican los procedimientos con flexibilidad si es requerido; y (e) los expertos adaptativos inventan nuevos procedimientos cuando ninguno de los procedimientos conocidos es eficaz.

Así, el experto adaptativo se caracteriza por una gran innovación y eficiencia, preocupado por entender la naturaleza del dominio, sus características; mientras que el experto rutinario está más centrado en conseguir la eficiencia (Schwartz, Bransford, y Sears, 2005).

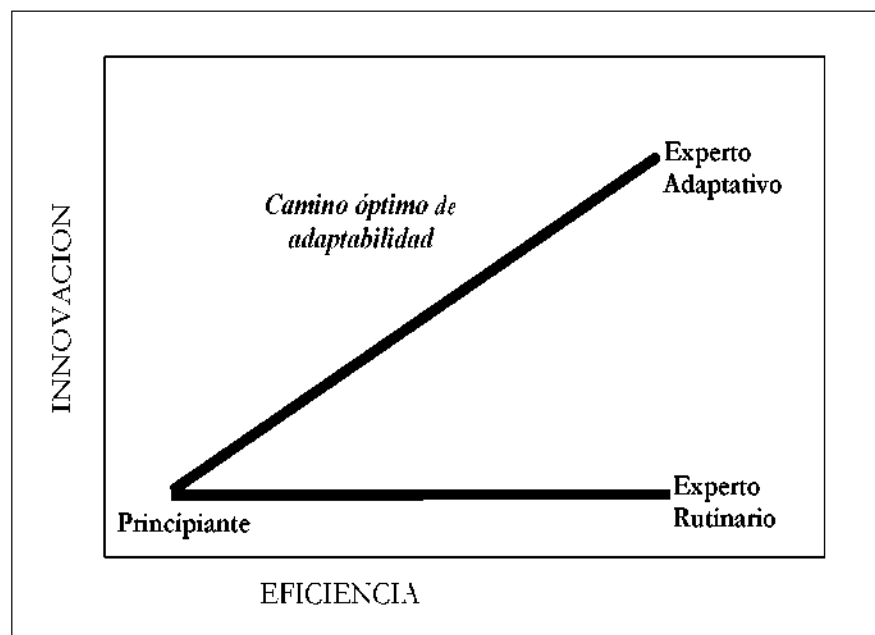


Figura 1. Camino óptimo de la adaptabilidad (Adaptado de Schwartz, et al., 2005).

Para el desarrollo de esta pericia adaptativa, es preciso haber tenido experiencias en diversos escenarios, distintas empresas, etcétera, ya que de esa forma se tiene más oportunidad de abstraer un esquema aplicable a los problemas generales que se den en el dominio concreto. Baroody y Dowker (2003) señalan que el uso de estrategias flexibles y creativas son fundamentales para el desarrollo de este tipo de pericia. Kimball y Holyoak (2000) refieren que sería interesante la utilización de ejemplos y situaciones variadas, así como la relación entre las distintas situaciones del dominio para el desarrollo de esta adaptabilidad.

Este tipo de pericia es claramente transferible al ámbito del entrenamiento deportivo, ya que según las investigaciones, se trata de un proceso social, multifacético, constantemente cambiante, donde los entrenadores toman decisiones ante una gran variedad de situaciones, y estando influenciados por distintos factores o variantes (Jones, Armour, y Potrac, 2002; Potrac, Jones, y Armour, 2002; Saury y Durand, 1998). El entrenamiento es reconocido actualmente como una ciencia inexacta (Jones y Wallace, 2005), como algo que no es simplemente deliberado (Abraham y Collins, 1998; Lyle, 1999) y vulnerable a los caprichos sociales (Jones, 2000; Jones et al., 2002).

La constante variabilidad en la práctica y el aprendizaje que se exige a los entrenadores, aporta un nuevo elemento de ambigüedad y de adaptabilidad. Cada situación de entrenamiento tiene cierto grado de novedad (Saury y Durand, 1998; Jones, Armour, y Potrac, 2004), y no se puede garantizar el resultado deportivo por el uso de estrategias particulares, incluso aunque se hayan trabajado en el pasado. En repetidas ocasiones los entrenadores deben hacer evaluaciones rápidas de circunstancias que no encajan con su modelo de entrenamiento y sus expectativas,

y hacer los cambios pertinentes (Côté, Salmela, Trudel, Baria, y Russell, 1995). De acuerdo con Saury y Durand (1998), esta es la base de la pericia de los entrenadores, ya que el entrenamiento no puede ser definido por completo, sería incompleta cualquier investigación, y además esta organizada de forma diferente a como se presenta en los manuales del entrenamiento.

Por ello, la pericia del entrenador requiere de una perspectiva flexible y en constante adaptación, ya que no se puede avanzar o especificar totalmente la actuación que se va a producir en el proceso de entrenamiento (Côté et al., 1995). Se produce una continua variabilidad entre lo que ellos planean hacer y como ellos se adaptan a lo que está sucediendo. De acuerdo a esto, Saury y Durand (1998) señalan que esto es natural en los entrenadores expertos, ya que, sin duda se basan en una planificación o razón, pero sus acciones son altamente adaptativas por naturaleza, por lo que su planificación debe ser flexible y basada en el día a día que se produce en el contexto.

Así, resulta difícil establecer una serie de prescripciones para los entrenadores, ya que las mismas actividades no son efectivas para cualquier equipo o entrenador. Todo contexto de entrenamiento tiene su propia dinámica social y cultural (Bullock y Wikeley, 2004; Cassidy, Jones, y Potrac, 2004). Esto no significa que las acciones de éstos sean espontáneas, y que carezcan de consistencia y coherencia, lo que ocurre es que algunos elementos del entrenamiento son muy predecibles mientras que otros son prácticamente impredecibles, de ahí la complejidad del entrenamiento, la adaptabilidad del entrenador y la intuición en la toma de decisiones, ya que los jugadores y los entrenadores actúan en ambientes impredecibles y no tienen porque seguir secuencias racionales.

Por todo ello, el objetivo de esta investigación es valorar la adaptabilidad de entrenadores expertos en baloncesto, conocer qué tipo de repercusión tiene dicha adaptabilidad en el proceso de entrenamiento, y si es así, que tipo de adaptaciones se producen para alcanzar el éxito como entrenador.

Método

La metodología empleada en nuestra investigación es una metodología cualitativa. El uso del paradigma interpretativo proporciona resultados cualitativos, que permiten describir la naturaleza esencial de una particular experiencia humana. Al utilizar el paradigma interpretativo, el investigador puede descubrir hechos o procesos que probablemente no serían descubiertos, si se utilizase otro método más superficial (Biddle y Anderson, 1989).

Participantes

Para el desarrollo del estudio se entrevistaron dieciséis entrenadores españoles expertos de baloncesto. Todos los entrenadores entrevistados fueron hombres, con una experiencia media de 27.56 años (± 6.18) como entrenadores, en posesión del máximo título de entrenador de baloncesto existente en España, y con experiencia en la primera liga profesional de baloncesto masculina (liga ACB) y/o en la dirección de equipos nacionales o selecciones. Ocho de los entrenadores pertenecían al alto rendimiento y los otros ocho pertenecían a la formación de jugadores de élite.

Aunque no existe un modelo claro que nos identifique de una manera objetiva que un entrenador obtenga un "status" de experto, Abraham, Collins, y Martindale (2006) establecen que es importante desarrollar una serie de criterios que identifiquen a éstos.

Para la selección de los entrenadores expertos se utilizaron los distintos estándares utilizados en la literatura especializada (e.g.; Côté et al., 1995; Saury y Durand, 1998): (a) tener al menos 10 años de experiencia en el mundo del baloncesto como entrenador (Ericsson, Krampe, y Tesch-Römer, 1993); (b) tener una formación académica relacionada con el deporte del baloncesto (Hardin, 2000); (c) ser reconocido como un entrenador de prestigio en el mundo del baloncesto profesional (Abraham et al., 2006); (d) haber ganado algún título con su equipo dentro del baloncesto profesional (Schinke, Bloom, y Salmela, 1995), en nuestro caso, todos los entrenadores han ganado alguna competición importante como campeonato del mundo de baloncesto, de Europa, campeonatos de liga ACB, campeonatos de España; y (e) haber entrenado equipos y jugadores de categoría internacional profesionales (Salmela, 1995).

Instrumento y guión de la entrevista

El instrumento utilizado para obtener los datos ha sido la entrevista semi-estructurada y en profundidad, una técnica muy utilizada en la metodología cualitativa (Patton, 2002). Un guión de la entrevista se utilizó para establecer los temas básicos a investigar, aunque cualquier cuestión nueva que surgiese durante la entrevista era analizada en profundidad (Potrac et al., 2002). La sección principal de la entrevista contenía preguntas relacionadas sobre la actuación del entrenador en diferentes contextos como entrenador. Aunque el orden de las preguntas y su discusión varió en función de las respuestas de cada participante, se realizaron preguntas como (e.g. "¿Qué actuación debe tener un entrenador en función de los jugadores que tiene?", "¿Y en función de la temporada o resultados?", "¿Podrías explicarlo con más detalles?").

Análisis de los datos

Todas las entrevistas fueron transcritas literalmente, y cada entrenador recibió una copia de la entrevista, así como un resumen de los resultados, con el objetivo de verificar si sus opiniones fueron correctamente interpretadas.

De acuerdo a las preguntas realizadas, se establecieron temas generales o categorías donde ubicar las respuestas. Siguiendo los trabajos de Côté, Salmela, Baria, y Russell (1993) y Côté et al. (1995), se realizó una aproximación inductiva, en la que los comentarios y frases realizadas durante las entrevistas se identificaron como las “unidades de significado” de análisis dentro de los temas establecidos. Estas unidades de significado fueron revisadas, de tal manera que aquellas similares fueron agrupadas en torno a etiquetas, posteriormente en torno a propiedades, y finalmente en torno a categorías utilizando el programa AQUAD 5.0v.

La fiabilidad del análisis fue establecida por cuatro expertos independientes, familiarizados en la metodología cualitativa. Para realizar este análisis, en primer lugar se procedió a entrenar y familiarizar a los expertos con el sistema de clasificación. En segundo lugar, la función de estos expertos fue ubicar cada unidad de significado dentro de una etiqueta, propiedad y categoría. La fiabilidad entre analistas se calculó mediante el índice de Kappa, obteniendo valores superiores a 0.95.

Del mismo modo, tal y como señala Sparkes (1998), el control por parte de los entrevistados es el medio más importante para obtener credibilidad. Según este método, tanto los datos, las interpretaciones y las conclusiones son controladas por los participantes. De esta forma, la información que ellos aporten sirve para asegurar la credibilidad del análisis. En el presente estudio, se utilizó esta técnica, enviándoles a los 16 parti-

cipantes un resumen de los resultados, y pidiéndoles que realizasen cualquier comentario o cambio que considerasen oportuno. Contestaron 6 entrenadores, y sus respuestas permitieron obtener una mayor fiabilidad del estudio.

Resultados

Al realizarse la transcripción de las entrevistas se revelaron un total de 425 unidades de significado para la categoría “adaptabilidad del experto” que corresponde a este estudio. 229 de estas unidades fueron para la propiedad de adaptabilidad en función de sus jugadores y variables, 104 para la propiedad de adaptabilidad de la competición y variables y, por último, 92 para la propiedad de adaptabilidad del entorno y variables.

Los entrenadores afirman que en su modelo es necesario combinar todas y cada una de estas variables recogidas, ya que jugadores, competición y entorno influyen directa o indirectamente en las otras. Así, los entrenadores han desarrollado un modelo personal de entrenamiento con respecto a su deporte, y a las relaciones interpersonales. Sin embargo, los entrenadores subrayan que su modelo de entrenamiento está constantemente evolucionando e incluyendo situaciones nuevas que optimizan el rendimiento del grupo deportivo.

Los jugadores para mí es lo más importante, su educación, su progresión... imagino que porque estoy en formación, si estuviera en alto rendimiento lo importante sería ganar y esto, quizás deja de ser prioritario (Entrenador 14).

Yo tengo mi filosofía de entrenamiento, siempre es la misma, los matices que cambio son en función del grupo que me encuentro, de la época de la temporada, del partido que jugamos, de la situación de los jugadores en forma o lesionados... (Entrenador 7).

Adaptabilidad del experto				Total
	Jugadores (edad, pericia,...)	Competición	Entorno (Club)	
E1	13	7	5	25
E2	14	7	5	26
E3	14	8	7	29
E4	17	8	8	33
E5	21	8	4	33
E6	20	9	7	36
E7	14	7	6	27
E8	15	5	10	30
E9	12	6	5	23
E10	10	8	5	23
E11	14	6	4	24
E12	12	5	5	22
E13	10	6	7	23
E14	12	5	5	22
E15	15	4	4	23
E16	16	5	5	26
	229	104	92	425

Tabla 1. Cuantificación de categorías y propiedades.

Adaptabilidad en función de los jugadores

Los jugadores y el grupo que forman es el contenido de mayor volumen; así como el más destacado en la información proporcionada por los entrenadores. Los entrenadores destacan que su modelo de entrenamiento tiene que estar constantemente enfocado y adaptado a la edad, sexo, pericia, motivación y grado de exigencia, entre otros factores, de los jugadores que entrenan.

Hay que adaptarse al grupo, en torno a sus evoluciones técnicas y también físicas, los chavales con esta edad son muy inmaduros pero también es cierto que no tenemos problemas de fichajes, ..., esto es lo que tenemos y con esto trabajamos (Entrenador 14).

Los jugadores son la clave, tú no puedes hacer lo mismo con los jugadores que tiene el TAU que con los que dispongo yo. Ellos son capaces de hacer bueno o malo un sistema, de hacer a un equipo campeón o no en función de su personalidad y disponibilidad. Tú lo único que haces es transmitir e ilusionar, con personalidad y filosofía, pero adaptándote a ellos (Entrenador 5).

Adaptabilidad en función de la competición

El entrenador tiene la labor de identificar e interpretar los objetivos y el tipo de competición donde entrena y en función de ellos, establecer su modelo de entrenamiento. Este es uno de los factores destacados por los entrenadores de alto rendimiento debido a

que, posiblemente, tienen menos estabilidad y se van encontrando con distintos contextos constantemente. En cambio, en los entrenadores expertos de formación la continuidad es más visible.

Es muy importante saber cual es el objetivo, no es lo mismo estar con la selección, en un equipo de arriba, en uno que busca la permanencia... y esto es fundamental para demostrar que eres un buen entrenador (Entrenador 1).

...Filosofía, metodología, cada entrenador tiene la suya, existen tantas como entrenadores y son todas válidas siempre que se obtengan resultados (Entrenador 8).

Adaptabilidad en función del entorno

El club, instalaciones, recursos materiales y humanos con los que se dispone es otro de los factores resaltados por los entrenadores y que están relacionados con su capacidad de adaptación.

El entrenador lo único que puede hacer es sacar el mayor rendimiento que pueda con las herramientas que tiene, mediante el análisis y la reflexión de los resultados, que proporcionan un incentivo para reinterpretar el proceso de entrenamiento (Entrenador 8).

Por supuesto, yo he entrenado en clubes en los que tenía que llevarme mis propios balones desde casa o que yo era entrenador, delegado y preparador físico, pero si realmente te gusta y con experiencia eres capaz de solventar cualquier obstáculo que te surja en el camino.

Finalmente, se observa que dentro de la necesaria adaptabilidad del entrenador experto en el contexto del alto rendimiento al grupo, surge otro condicionante importante como es la adaptación a los directivos y a sus objetivos, con los que con frecuencia existe una inconsistencia entre la filosofía divulgada y el comportamiento real del entrenador, que ellos catalogan como supervivencia.

Cada entrenador tiene su propia filosofía, muchas veces caes en un club que no conecta con esa

filosofía y se convierte en un infierno. Pero al final, si quieres seguir, tienes que tener en cuenta a los jugadores, la estructura del club, los objetivos ya que esto no es algo constante (Entrenador 3).

Es muy triste pero es así, aquí sólo vale ganar ... y te adaptas o das un portazo y te vas. También puedes tragar, adaptarte y seguir ya que eres un profesional y vives de esto (Entrenador 5).

Discusión

Los resultados encontrados coinciden con otros estudios (Côté et al., 1995; Jones et al., 2002; Jones y Wallace, 2005; Potrac et al., 2002; Saury y Durand, 1998), al señalar que entrenar es un proceso muy inestable, dinámico, complejo y personal. Este último aspecto, se refleja en las percepciones individuales del propio entrenador, basadas en sus experiencias reflexivas y en su contexto de entrenamiento.

De acuerdo a esta circunstancia, la adaptabilidad puede ser un componente fundamental de los entrenadores (Jones et al., 2004; Saury y Durand, 1998). Hay que desechar la creencia de que las normas a aplicar en el entrenamiento son definitivas, ya que a menudo entrarían en conflicto con otras limitaciones inherentes en el proceso de entrenamiento. Por ello, nuestros resultados coinciden con otras investigaciones en las que las acciones de los expertos fueron vistas como “altamente adaptables en la naturaleza, con su planificación flexible y se basa en un continuo paso a paso de sintonía con el contexto” (Saury y Durand, 1998, 264).

Nuestros resultados también muestran que la adaptabilidad es una característica más específica de aquellos entrenadores que desempeñan su trabajo en el contexto del alto rendimiento. Dichos entrenadores han pasado por una mayor variedad de situaciones y trabajan con menos estabilidad que los

entrenadores de formación. Así, el modelo de entrenamiento a utilizar puede variar en función del contexto, convirtiéndose el proceso de entrenamiento en algo, a la vez, relativamente controlable y relativamente incontrolable, comprensible e incomprensible (Jones y Wallace, 2005). Tanto en la literatura como en la investigación se han identificado diversos factores que influyen en el modelo de entrenamiento y su rendimiento como son el género (jugador y entrenador), la experiencia (jugador y entrenador), la madurez, la edad (jugador y entrenador), el equipo o el tipo de deporte, el contexto y las aspiraciones individuales del club, atleta y entrenador (Abraham y Collins, 1998). Además, nuestros resultados añaden también otro factor como es la influencia de los directivos y de los objetivos del club en la adaptabilidad del entrenador experto.

Dada la inestabilidad del entrenamiento, los entrenadores deben utilizar estrategias flexibles de planificación y también crear rutinas que permitan la adaptación a la improvisación y a la evolución del entrenamiento. Esta adaptabilidad no significa que las acciones sean totalmente por impulsos y que carezcan de consistencia y coherencia. Tal y como señalan Saury y Durand (1998, 263), el entrenador en sus acciones tiene una amplia participación “*de gestión de la incertidumbre y las contradicciones*”, que poco a poco aprendió a través de la experiencia y la reflexión más que de una formación técnica (Jones et al., 2004). A este respecto, el proceso de entrenamiento y la práctica del entrenamiento pueden ser considerados como “*improvisación regulada*” (Bourdieu, 1977, 79), haciendo referencia a los particulares cambios y tensiones que son únicos en cada situación de entrenamiento.

Los entrenadores parecen capaces de gestionar bien el inevitable dilema entre la teoría y la práctica, en el sentido de que son realis-

tas y prácticos acerca de sus objetivos en función de si buscan formación del jugador, éxito, ambas,... y ello conlleva muchas veces ser eficiente, que podría estar más relacionado con lo que se ha denominado experto rutinario (Schwartz et al., 2005). Sin embargo, los entrenadores destacan que no abandonan su modelo de entrenamiento cuando cambian de contexto, sino que lo adaptan a una situación distinta. Incorporan nuevos conceptos al modelo anterior produciéndose una mezcla que coexistirá en este nuevo contexto. Por ello, podemos estar de acuerdo que el concepto de adaptación es la experiencia productiva en la comprensión de todo el aprendizaje acumulado (Bereiter y Scardamalia, 1993; Fel'tovich, Spiro, y Coulson., 1997; Gott et al., 1993).

Dicha circunstancia coincide con lo que numerosos investigadores en el ámbito deportivo (Castelo y Barreto, 1997; González, 1997; Ibáñez, 1996; Soares, Feu, y Ibáñez, 2004) concluyen, al señalar que no existe un único modelo de entrenador ni modelos puros. No todos los entrenadores entrenan de la misma manera, ni comparten las mismas creencias sobre entrenar e incluso el trato con sus jugadores es diferente. “*Las diferencias que están presentes en la práctica del entrenamiento, permiten la individualidad del entrenador, las preferencias de los ejecutantes y las demandas de diversos ajustes de organización*” (Lyle, 1999, 25). Coincidiendo con Lyle, se observa que los entrenadores han desarrollado un sistema personal de entrenamiento con respecto a su deporte, y a las relaciones interpersonales. Estas opiniones se desarrollan en un cierto plazo de tiempo, y están marcadas principalmente por la experiencia, la personalidad y la educación (Lyle, 1999; McAllister, Blinde, y Weiss, 2000; Pérez, 2002; Schinke et al., 1995). Estos valores profundamente arraigados forman y reflejan una filosofía de

entrenar. “Una filosofía de entrenamiento es una declaración comprensiva sobre la creencia y los comportamientos que caracterizarán la práctica del entrenador” (Lyle, 1999, 30).

Esta filosofía puede reflejar los valores personales llevados a cabo por el entrenador, pero puede también reflejar expectativas externamente impuestas y presiones estructurales más amplias del ambiente del club al cual el entrenador debe adherirse (Lyle, 1999; Schinke et al., 1995).

Finalmente, se deduce, que entrenar es un proceso en gran parte social (e.g., Bullock y Wikeley, 2004; Cassidy et al., 2004), donde influye el estilo de comunicación de los entrenadores en esta cohesión social (Alzate, Lázaro, Ramírez, y Valencia, 1997) y que se trata de un proceso constantemente cambiante que no está ligado a un modelo cerrado o teórico. Por todo ello, el entrenador tiene la labor principal y complicada de identificar e interpretar el contexto donde entrena. La

interpretación es, a menudo, dependiente del contexto, del nivel e implicación de los jugadores y del tipo de competición.

En resumen, la adaptabilidad, en los entrenadores, consiste en saber interpretar sus experiencias de una manera eficiente e innovadora hacia el contexto. Los resultados sugieren que la adaptabilidad de los entrenadores expertos es un rasgo fundamental para tener éxito como tales, y consiste en adaptar su modelo de entrenamiento al contexto específico donde se encuentren e ir evaluando este modelo en situaciones distintas. Por todo ello, sería necesario destacar esta cuestión en la formación de los entrenadores, proporcionando o fomentando experiencias muy variadas tanto desde instituciones, clubes o federaciones, así como los entrenadores deberían ser capaces de innovar y flexibilizar continuamente con su modelo de entrenamiento en función de su contexto de entrenamiento.

EL BUEN ENTRENADOR COMO EXPERTO ADAPTATIVO O QUE LIDERA AL GRUPO

PALABRAS CLAVE: Entrenador, Experto, Adaptación, Baloncesto.

RESUMEN: El objetivo de esta investigación es valorar la adaptabilidad del experto en entrenadores de baloncesto, conocer qué tipo de repercusión tiene dicha adaptabilidad en el proceso de entrenamiento, y si es así, qué tipo de adaptaciones se producen para alcanzar el éxito como entrenador. Para el desarrollo de la investigación se ha utilizado la metodología cualitativa y la técnica de la entrevista semiestructurada. Los entrevistados han sido dieciséis entrenadores expertos en baloncesto, siguiendo los criterios de la literatura específica. Los resultados reflejan que los entrenadores destacan la capacidad de adaptación al contexto que les rodea, como algo prioritario para alcanzar el éxito como entrenadores. Los entrevistados subrayan que no abandonan su modelo de entrenamiento cuando cambian de contexto, sino que lo adaptan a una situación distinta.

O BOM TREINADOR COMO ESPECIALISTA ADAPTATIVO QUE LIDERA O GRUPO

PALAVRAS-CHAVE: Treinador, Especialista, Adaptação, Basquetebol.

RESUMO: O objectivo desta investigação é avaliar a capacidade de adaptação dos treinadores especialistas em basquetebol, conhecer que tipo de repercussão tem esta adaptação no processo de treino, e, consequentemente, que tipo de adaptações se produzem para alcançar o sucesso como treinador. Para o desenvolvimento desta investigação foram usadas metodologias qualitativas e técnicas de entrevista semi-estruturada. Entrevistaram-se dezasseis treinadores especialistas em basquetebol como definido na literatura específica. Os resultados indicam que os treinadores destacam a capacidade de adaptação ao contexto que os rodeia, sendo esta uma prioridade para o sucesso profissional. Estes treinadores enfatizam que não desistem do seu modelo de treino quando mudam o contexto, mas adaptam-se a diferentes situações.

Referencias

- Abraham, A. y Collins, D. (1998). Examining and extending research in coach development. *Quest*, 50, 59-79.
- Abraham, A., Collins, D. y Martindale, R. (2006). The coaching schematic: Validation through expert coach consensus. *Journal of Sports Sciences*, 24 (6), 549-564.
- Alzate, R., Lázaro, I., Ramírez, A. y Valencia, J. (1997). Análisis del impacto del estilo de comunicación del entrenador en el desarrollo de la cohesión grupal, la eficacia colectiva y la satisfacción. *Revista de Psicología del Deporte*, 12, 7-25.
- Baroody, A. y Dowker, A. (Eds.) (2003). *The development of arithmetic concepts and skills: constructing adaptive expertise*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bereiter, C. y Scardamalia, M. (1993). *Surpassing ourselves: An inquiry into the nature and implications of expertise*. Chicago: Open Court.
- Biddle, B. J. y Anderson, D. S. (1989) Theory, method, knowledge and research on teaching. En M.C. Wittrock (ed.). *Handbook of Research on Teaching*, 3rd ed. (pp. 230-252). New York: McMillan.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Londres: Cambridge University Press.
- Bullock, K. y Wikeley, F. (2004). *Whose learning? The role of the personal tutor*. Maidenhead: Open University Press.
- Cassidy, T., Jones, R. L. y Potrac, P. (2004). *Understanding sport coaching: The social, cultural and pedagogical foundations of coaching practice*. Nueva York: Routledge.
- Castelo, J. y Barreto, H. (1997). O treinador desportivo. Perfil e competências. En J. Castelo; H. Barreto; F. Álvés; P. Mil-Homens; J. Carvalho; J. Vieira, *Metologia do treino desportivo*. Lisboa: Faculdade de Motricidades Humana.
- Chase, W. G. y Simon, H. A. (1973). Perception in chess. *Cognitive Psychology*, 4, 55-81.
- Chi, M. T. H. (2006). Two approaches to the study of expert' characteristics. En K. A. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich y R. Hoffman (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 21-30), Nueva York: Cambridge University Press.
- Côté, J., Salmela, J. H., Baria, A. y Russell, S. (1993). Organizing and interpreting unstructured qualitative data. *The Sport Psychologist*, 7, 127-137.
- Côté, J., Salmela, J. H., Trudel, P., Baria, A. y Russell, S. J. (1995). The coaching model: A grounded assessment of expertise gymnastic coaches knowledge. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 1-17.
- Ericsson, K. A. (1999). Creative Expertise as Superior Reproducible Performance: Innovative and Flexible Aspects of Expert Performance. *Psychological Inquiry*, 10 (4), 329-361.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. y Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100 (3), 363-406.
- Feltovich, P. J., Spiro, R. J. y Coulson, R. L. (1997). Issues of expert flexibility in contexts characterized by complexity and change. En P. J. Feltovich, K. M. Ford y R. R. Hoffman, (Eds.), *Expertise in context* (pp. 126-146). Menlo Park, CA: AAAI Press/MIT Press.
- Gilar, R. y Castejón, J. L. (2003). *El desarrollo de la competencia experta. Implicaciones para la enseñanza*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Gilbert, W. D. y Trudel, P. (2004). Analysis of coaching science research published from 1970-2001. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 75 (4), 388-399.

- González, J. L. (1997). *Psicología del deporte*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Gott, S. P., Hall, E. P., Pokorny, R.A., Dibble, E. y Glaser, R. (1993). A naturalistic study of transfer: Adaptive expertise in technical domains. En D. K. Detterman y R. J. Sternberg (Eds.), *Transfer on Trial: Intelligence, cognition and instruction* (pp. 255-288). Norwood, NJ: Ablex.
- Hardin, B. (2000). Coaching expertise in high school athletics: Characteristics of expert high school coaches. *Applied Research in Coaching and Athletics Annual*, 15, 24-38.
- Hatano, G. y Inagaki, K. (1986). Two courses of expertise. En H. Stevenson, H. Azuma y K. Hakuta (Eds.), *Child development and education in Japan* (pp. 262-272). Nueva York: W. H. Freeman and Company.
- Hatano, G. y Ouro, Y. (2003). Commentary: Reconceptualizing school learning using insight from expertise research. *Educational Researcher*, 32 (8), 26-29.
- Hoffman, R. R. (1998). How can expertise be defined? Implications of research from cognitive psychology. En R. Williams, W. Faulkner y J. Fleck (Eds.), *Exploring expertise. Issues and perspectives* (pp. 81-100). Londres: Mcmillan.
- Holyoak, K. (1991). Symbolic Connectionism: Toward Third-Generation Theories of Expertise. En K. Anders Ericsson and Jacqui Smith (Eds.), *Toward a General Theory of Expertise: Prospects and Limits*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ibáñez, S. J. (1996). *Análisis del proceso de formación del entrenador español de baloncesto*. Tesis Doctoral. Granada: Universidad de Granada.
- Jones, R. L. (2000). Toward a sociology of coaching. En R. L. Jones y K. M. Armour (Eds.), *The sociology of sport: Theory and Practice*, (pp. 33-43). Londres: Addison Wesley Longman.
- Jones, R. L., Armour, K. y Potrac, P. (2002). Understanding the coaching process: A framework for social analysis. *Quest*, 54 (1), 34-48.
- Jones, R. L., Armour, K. y Potrac, P. (2004). *Sports Coaching Cultures. From practice to theory*. Londres: Routledge.
- Jones, R. L. y Wallace, M. (2005). Another bad day at training ground: coping with ambiguity in the coaching context. *Sport, Education and Society*, 10 (1), 119-134.
- Kimball, D. R. y Holyoak, K. J. (2000). Transfer and expertise. En E. Tulving y F.I.M. Craig (Eds.), *The Oxford handbook of memory* (pp. 109-122). Nueva York: Oxford University Press.
- Lyle, J. (1999). The coaching process: An overview. En N. Cross y J. Lyle (Eds.), *The coaching process: Principles and practice for sport*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- McAllister, S. G., Blinde, E. M. y Weiss, W. M. (2000). Teaching values and implementing philosophies: Dilemmas of the youth sport coach. *Physical Educator*, 57 (1), 35-45.
- Nowotny, H. (2000). Transgressive Competence: the narrative of expertise. *European Journal of Social Theory*, 3, 5-21.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed). Newbury Park. CA: Sage.
- Pérez, M^a. C. (2002). Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto rendimiento deportivo. *Revista de Psicología del Deporte*, 11 (1) 9-33.
- Potrac, P., Jones, R. L. y Armour, K. M. (2002). "It's all about getting respect": The coaching behaviours of an expert English soccer coach. *Sport, Education and Society*, 7 (2), 183 – 202.
- Salmela, J. H. (1995). Learning from the Development of Expert Coaches. *Coaching and Sport Science Journal*, 2 (2) 3-13.

- Saury, J. y Durand, M. (1998). Practical knowledge in expert coaches: On site study of coaching in sailing. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 69, 254-266.
- Schinke, R. J., Bloom, G. A. y Salmela, J. H. (1995). The evolution of elite Canadian basketball coaches. *Avante*, 1, 48-62.
- Schwartz, D. L., Bransford, J. D. y Sears, D. (2005). Efficiency and Innovation in transfer. En J. Mestre (Ed.), *Transfer of learning: research and perspectives* (pp. 1-51). Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc.
- Soares, J. S., Feu, S. y Ibáñez, S. J. (2004). *Estudo para conhecer o posicionamento dos treinadores de desportos de colaboração-oposição no Alentejo. Variáveis que afectam o estabelecimento de modelos de Treinador*. Libro de Actas del Saimposio de Ciências do Desporto. Lisboa: F.M.H.
- Sternberg, R. J. (1995). Expertise in complex problem solving: A comparison of alternative conceptions. En P. A. French y J. Funke (Eds.), *Complex problem solving* (pp. 296-321). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sparkes, A. C. (1998) Validity in qualitative inquiry and the problem of criteria: implications for sport psychology. *The Sport Psychologist*, 12, 363-386.